

**ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ, ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ, ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ  
ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

**Խ. ԱԲՈՎՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

**ԳԵՎՈՐԳՅԱՆ ԱՐՈՒՍՅԱԿ ԳԵՎՈՐԳԻ**

**ԻՐԱՎԱՊԱՀ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐՈՒՄ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ  
ԿՈՆՍՏՐՈՒԿՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՅՈՒՐԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆԸ**

**(ՀՀ ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՕՐԻՆԱԿՈՎ)**

ԺԹ.00.03 - «Սոցիալական հոգեբանություն» մասնագիտությամբ  
հոգեբանական գիտությունների թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման  
ատենախոսության

**ՍԵՂՄԱԳԻՐ**

**Երևան 2022**

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Խաչատուր Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանում:

Գիտական  
ղեկավար՝

հոգեբանական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ  
**Ռուզաննա Համբարձումի Պետրոսյան**

Պաշտոնական  
ընդդիմախոսներ՝

հոգեբանական գիտությունների դոկտոր,  
պրոֆեսոր Սեդրակ Աղասու Սեդրակյան

հոգեբանական գիտությունների թեկնածու,  
դոցենտ Նարինե Ասքանազի Հարությունյան

Առաջատար  
կազմակերպություն

Հայաստանի ֆիզիկական կուլտուրայի  
և սպորտի պետական ինստիտուտ

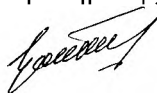
Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2022թ. հոկտեմբերի 27-ին, ժամը՝ 12:00-ին Խ. Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈԿ-ի Հոգեբանության 064 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցեն՝ 0010, Երևան, Տիգրան Մեծի 17:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Խ. Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2022թ. սեպտեմբերի 16-ին:

Հոգեբանության 064 մասնագիտական խորհրդի  
գիտական քարտուղար, հոգեբանական գիտությունների  
դոկտոր, պրոֆեսոր՝



**Կամո Երեմի Վարդանյան**

## ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

**Թեմայի արդիականությունը:** Հայաստանի Հանրապետության իրավապահ մարմիններում ղեկավարի գործողությունները չեն կարող դուրս գալ ՀՀ Սահմանադրության, ՀՀ օրենքների, հրահանգների և պետական կառավարման մարմնի ղեկավարի հրամանների և կարգադրությունների սահմաններից, սակայն վերջին տասնամյակում Հայաստանում ոստիկանության բարեփոխումների անհրաժեշտությունն իրապես առանցքային է, և որպեսզի ինստիտուտից նախադրված բարեփոխումների տեսլականն ամրապնդվի, պետք է առանձնահատուկ պահանջներ ներկայացնել իրավապահ մարմիններում կառավարչական գործունեության հոգեբանական կողմին: Հոգեբանական տեսանկյունից կառավարչական գործունեությունն անհատական և համատեղ իրականացվող գործունեության միասնություն է, իսկ մեր օրերում այդ գործունեության կոնստրուկտիվության ապահովման անհրաժեշտությունը դարձել է առաջնային:

Իրավապահ մարմիններում կառավարման գործընթացը ենթադրում է սոցիալ-հոգեբանական այնպիսի մթնոլորտի ստեղծում, որը խթան կհանդիսանա տարբեր ստորաբաժանումներում աշխատող անձանց մասնագիտական գործունեության արդյունավետության բարձրացման համար: Կառավարման ձևի ներքո պետք է հասկանալ ղեկավարի կողմից ընտրված մեթոդների և եղանակների ամբողջությունը, որը հնարավորություն է տալիս լիովին կատարել կառավարման գործառնությունը: Այս ամենի հետ մեկտեղ այստեղ ընդգրկվում են նաև ղեկավարի անհատական առանձնահատկությունները, սուբյեկտիվ ընկալումները: Այսպիսով, կարելի է ասել, որ կառավարման ձևն այն միջոցն է, որը հնարավորություն է տալիս իրավապահ մարմնի ղեկավարին լուծել իր առջև դրված մասնագիտական խնդիրները և արդյունավետ ղեկավարել մարդկանց, իսկ ղեկավարման ձևի մեջ կարևոր տեղ է զբաղեցնում անհատական ղեկավարման կոնցեպցիան, հատկապես կառավարման ձևերի նկատմամբ սուբյեկտիվ վերաբերմունքը և դրանց արդյունավետությանը տրվող ադեկվատ գնահատականը:

Վերոնշյալից ելնելով՝ կառավարողի՝ տվյալ դեպքում իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարում իրականացնող ղեկավարի հոգեբանական առանձնահատկությունների, գործունեության ուսումնասիրումը հնարավորություն կտա բացահայտել բարեփոխումների փուլում՝ իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման կոնստրուկտիվությունը պայմանավորող գործոնները, ինչպես նաև կնպաստի հետագա բացթողումների և սխալների կանխմանը:

**Հիմնախնդրի մշակվածության աստիճանը:** Արտասահմանյան հեղինակներից անձնակազմի կառավարման 2021 թվականի ուսումնասիրություններից հատկանշական են Ս. Ս. Եպատկոյի «Կառավարման օբյեկտի կոնցեպտուալ մոդելի ձևավորման հոգեբանական նախատիպերը», Ս. Ս. Կատախինայի «Ղեկավարի հոգեբանական կոմպետենտությունը որպես ժամանակակից պայմաններում արդյունավետ կառավարման գործոն՝ բժշկական հաստատությունների օրինակով», Օ. Վ. Կրոպովնիցկի «Քուփինգ-ռազմավարությունը ղեկավարի անձի կառուցվածքում», Դ. Վ. Ռուսեցկայայի «Մասնագիտական գործունեության մեջ իրավապահ մարմինների աշխատակիցների բացասական հոգեկան վիճակների

հոգեբանական ուղղման առանձնահատկությունները» ուսումնասիրությունները և այլն: Անձնակազմի կառավարման 2020 թվականի ուսումնասիրություններից հատկանշական են Ռ. Ա. Ալիևի «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման սոցիալ-հոգեբանական ասպեկտները տնտեսական լիբերալիզմի անցնելիս», Մ. Ա. Վոյտիկովայի «Գիտական կազմակերպության կադրային աշխատանքի արդյունավետ կառավարման հոգեբանական դետերմինանտներ», Վ. Ի. Ռետտովայի «Հոգեբանական ախտորոշում իրավապահ մարմինների ղեկավարների մասնագիտական հաջողության կանխատեսման մեջ» ուսումնասիրությունները, որտեղ պարզ է դառնում, որ իրավապահ մարմինների ղեկավարների մասնագիտական հաջողությունը որոշվում է անձնային, անհատական հոգեբանական հատկությունների համալիրով, կապված նրանց մասնագիտական գործունեության օբյեկտիվ ցուցանիշների հետ:

Հայաստանում ևս կառավարման հոգեբանության զարգացմանը նպաստեցին հայ հետազոտողների մի շարք աշխատություններ: Դրանցից են՝ հայերեն առաջին հրատարակություն՝ Վ. Մ. Եղիզարյանի, Ս. Ա. Սեդրակյանի «Կառավարման հոգեբանություն ուսումնական ձեռնարկը», որտեղ լուսաբանված են կառավարման հոգեբանության առարկան, ղեկավարի դերերն ու գործառոյթները կառավարման մեջ և այլն, Ռ. Վ. Աղուզումյանի «Անձի հոգեբանական անվտանգության հիմնախնդիրները» կոլեկտիվ մենագրությունը, Ռ. Հ. Պետրոսյանի «Իշխանության մոտիվացիայի դրսևորումը կառավարչական գործառոյթներում» ուսումնական ձեռնարկը, Դ. Ա. Ամիրյանի «Գործարարության հոգեբանական նախադրյալները» մենագրությունը, Գ. Ս. Հարությունյանի «Լիդերության հիմնական հոգեբանական դպրոցներն ու տիպաբանությունները» ձեռնարկը, Ա. Բ. Լոքյանի «Հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները» մենագրությունը, Ս. Վ. Հովհաննիսյանի «Մասնագիտական կողմնորոշման հիմունքներ գործնական հոգեբանություն» ուսումնական ձեռնարկը, Մ. Մ. Սահակյանի, Հ. Մ. Ավանեսյանի «Կառավարման հոգեբանության մի քանի հարցեր» ուսումնամեթոդական ձեռնարկը և այլն: Կիրառական տեսանկյունից կարևորվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը վերաբերվող Մ. Գ. Պետրոսյանի, Ա. Ս. Զավադյանի, Դ. Ս. Ամիրյանի «Անձը և պաշտոնը» ձեռնարկը: Կառավարման հոգեբանության ոլորտին առնչվող հետազոտություններ են իրականացրել Ս. Ռ. Գևորգյանը՝ «Դժվար կոնֆլիկտաձին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը» թեմայով, որը հանրային ծառայության համակարգի հոգեբանական ասպեկտների սակավաթիվ անդրադարձերից է, այնուհետև հատկանշական է Ս. Գ. Ստեփանյանի «Կառավարչական գործունեության ազդեցությունը աշխատակազմի ընտրության չափանիշների վրա» թեմայով ուսումնասիրությունը: Ատենախոսության հիմնախնդիր թեմայի շրջանակներում առանձնակի կարևորություն ունի նաև Ն. Մ. Նազարյանի «Ոստիկանի մասնագիտական գործունեության և անձի հոգեբանական առանձնահատկությունները» թեմայով ուսումնական ձեռնարկը, որտեղ իրականացվել է ոստիկանի մասնագիտական գործունեության հոգեբանական վերլուծություն:

**Աշխատանքի նպատակը:** Պարզել իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարման գործընթացում ղեկավարների անձնային

հատկությունների, կառավարման և որոշումների կայացման ոճերի յուրահատկությունները:

**Հետազոտության վարկածը:** Ենթադրվում է, որ իրավապահ մարմիններում կոնստրուկտիվ կառավարումը պայմանավորվում է մի կողմից իրավապահ գործունեության կառուցվածքագործառնության առանձնահատկություններով, մյուս կողմից՝ ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորող անձնային այնպիսի հատկություններով, որոնք որոշում են տվյալ անձի կառավարման ոճը:

**Հետազոտության նպատակից և վարկածից բխում են հետևյալ խնդիրները.**

1. Համադրել մարդկային ռեսուրսների կառավարման շուրջ առկա միջոցիցիայինար մոտեցումները,

2. Վերլուծել իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման հոգեբանական կողմերը՝ հետազոտության մեթոդաբանությունը և տրամաբանությունը,

3. Վեր հանել ՀՀ իրավապահ մարմինների տարբեր ստորաբաժանումներում կառավարմանն առնչվող առկա խնդիրները և դժվարությունները՝ ինչպես ղեկավարների, այնպես էլ աշխատակիցների դիրքերից,

4. Ուսումնասիրել իրավապահ մարմինների տարբեր ստորաբաժանումներում առկա հոգեբանական մթնոլորտի, աշխատակիցների՝ աշխատանքից բավարարվածության և աշխատանքային մոտիվացիայի առանձնահատկությունները՝ տարանջատելու կոնստրուկտիվ և ոչ կոնստրուկտիվ կառավարվող ստորաբաժանումները,

5. Պարզել իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարում իրականացնող ղեկավարին բնորոշ կառավարման ոճի, որոշումների կայացման առանձնահատկությունների և անձնային հատկությունների համադրությունը՝ ըստ տարբեր կառույցներում գերակա օպերատիվ կամ կրթական գործառնության իրականացման,

6. Բացահայտել իրավապահ մարմիններում կոնստրուկտիվ կառավարման հոգեբանական յուրահատկությունները՝ ստեղծելով իրավապահ մարմիններում կոնստրուկտիվ կառավարման մոդել:

**Հետազոտության օբյեկտը՝** իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացը:

**Հետազոտության առարկան՝** ոստիկանական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարման հոգեբանական յուրահատկությունները:

**Հետազոտության տեսամեթոդաբանական հիմքը:** Մեթոդական հիմք են հանդիսացել փոխկապակցվածության և միասնության, անձնային և հասարակական հատկությունների հաշվառման մեթոդաբանական սկզբունքները: Աշխատանքի տեսական հիմք են հանդիսացել Կ. Յ. Լևինի կառավարման ոճերի վերաբերյալ հայեցակարգը, Ա. Օ. Բլինովի մոտեցումը կառավարման ոճի՝ որպես ղեկավարի անձնային առանձնահատկությունների կայուն համալիր, որոնք արտահայտվում են ենթակաների հետ նրա փոխհարաբերություններում և անձնակազմի մասնագիտական կարողության գնահատման մեջ, որոշումների կայացման՝ որպես ղեկավարման գործընթացի էության վերաբերյալ Հերբերտ Սայմոնի հայեցակարգը,

Գ. Վ. Օլլիորթի, Ռ. Բ. Քեթթելի և Հ. Յ. Այզենկի՝ դիսպոզիցիոնալ տեսությունները, համաձայն որոնց, մարդիկ տարբեր իրադրություններում որոշակի ձևով արձագանքելու հակվածություններ (անձնային գծեր) ունեն, Յու. Վ. Չուֆարովսկու, Գ. Գ. Շիխանցովի, Վ. Ա. Վասիլևի իրավապահ մարմինների գործունեության և աշխատակիցների անձնային հատկությունների վերաբերյալ ուսումնասիրությունները:

**Հետազոտության փուլերը.**

➤ **Նախապատրաստական.** հիմնահարցի վերաբերյալ մասնագիտական գրականության ուսումնասիրություն, հետազոտության խնդիրների որոշակիացում (2016-2018 թթ.),

➤ **Գիտահետազոտական աշխատանքի իրականացում.** հարցումներ և ֆոկուս խմբեր իրավապահ համակարգի ստորաբաժանումների աշխատակիցների և ղեկավարների հետ, թեստային փաթեթների կիրառում իրավապահ համակարգի ստորաբաժանումների աշխատակիցների և ղեկավարների հետ (2019-2020 թթ.),

➤ **Հետազոտության արդյունքների քանակական և որակական վերլուծություն,** եզրակացությունների ձևակերպում (2021 թ.):

**Հետազոտության գործիքակազմը:**

**Հետազոտության մեթոդները:** Աշխատանքում առաջադրված նպատակին հասնելու համար կիրառվել են ինչպես որակական, այնպես էլ քանակական հետազոտական մեթոդներ՝ հարցազրույց, ֆոկուս խմբի մեթոդ, թեստավորում, փաստաթղթերի ուսումնասիրության մեթոդ, արդյունքների մշակման մաթեմատիկական վիճակագրական մեթոդներ:

**Հետազոտության ընթացքում կիրառված մեթոդիկաներն են.**

- ❖ Կոլեկտիվում հոգեբանական մթնոլորտի գնահատման մեթոդիկա (Ա. Ֆ. Ֆիդլեր),
- ❖ Աշխատանքից բավարարվածության ախտորոշման թեստ (Ա. Վ. Բատարշև),
- ❖ Անձնավորության դրդապատճառա-պահանջմունքային ոլորտի սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումների ախտորոշման մեթոդիկա (Օ.Ֆ. Պոստյոմկինա),
- ❖ Ղեկավարման ոճի ընտրության մեթոդիկա (Ե. Պ. Իլյին),
- ❖ «Մեծ հնգյակ» անձնային հարցարանը (Պ. Տ. Կոստա, Ռ. Ռ. Մակ Կոայե, ադապտ՝ Ա. Բ. Իսրոմովի կողմից),
- ❖ Որոշում կայացնելու Մելբուրնյան հարցարանը:

**Աշխատանքի գիտական նորույթը.**

Առաջարկվել է իրավապահ մարմիններում ղեկավարի կողմից մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարման գործընթացում անձնային հատկությունների այն համալիրը, որը հնարավոր է դարձնում կառավարման և որոշումների կայացման ոճերը հիմք ընդունելով դրսևորել ոլորտին բնորոշ յուրահատկություններ:

**Տեսական նշանակությունը:** Համալիր վերլուծության է ենթարկել մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրը՝ միջդիսցիպլինար տարբեր մոտեցումների և տեսությունների համատեքստում: Դուրս են բերվել ինչպես ստորաբաժանման ղեկավարների, այնպես էլ աշխատակիցների կողմից առանձնացված խնդիրները, դժվարությունները, որոնք խոչընդոտում են

արդյունավետ մասնագիտական գործունեության: Հստակեցվել է իրավապահ մարմիններում կոնստրուկտիվ կառավարում ապահովող ղեկավարի անձնային հատկությունների, ղեկավարման և որոշումների կայացման ոճերի այնպիսի համակցություն, որը միտված է կոլեկտիվում բարոյահոգեբանական մթնոլորտի, աշխատակիցների՝ աշխատանքից բավարարվածության ապահովմանը, նրանց մասնագիտական գործունեությանը համարժեք մոտիվացիոն համակարգի ձևավորմանը: Ստացված տվյալները կարող են օգտագործվել ուսումնամեթոդական գրականության մեջ, ուսումնական հատուկ դասընթացների մշակման համար:

**Գործնական նշանակությունը:** Աշխատանքում առաջ քաշված հետազոտության արդյունքների ներդրումը կարող է օգտագործվել ուստիկանական համակարգում ղեկավար անձի գործունեության արդյունավետության բարձրացման, կառավարման կոնստրուկտիվության ապահովման, գործունեության հուսալիությանն ուղղված միջոցառումների մշակման նպատակով: Ստացված տվյալները կարող են օգտագործվել թրեյնինգային ծրագրերի մշակման և դրանց գործնական կիրառության համար:

**Պաշտպանության ներկայացվող դրույթները.**

1. Իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարումը պայմանավորված է իրավապահ ենթահամակարգում իրականացվող գերակա գործառույթներով:

2. Իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարման երաշխիք է համարվում կառավարման ավտորիտար և դեմոկրատական ոճերի համակցումը:

3. Ստորաբաժանումների աշխատակիցների կողմից կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտի, աշխատանքից բավարարվածության և նրանց սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումները հիմք են հանդիսանում ղեկավարի կոնստրուկտիվ և ոչ կոնստրուկտիվ կառավարման:

4. Աշխատակազմի միջանձնային հարաբերությունների կառավարման գործընթացում արդյունավետ է դեմոկրատական ոճը, իսկ բուն մասնագիտական գործունեության կառավարման գործընթացում՝ ավտորիտար ոճը:

5. Իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորված է ղեկավարի անձնային հատկությունների որոշակի համալիրով, որը միջնորդավորված ձևով դրսևորվում է համակարգին բնորոշ ղեկավարման արդյունավետ ոճի՝ ավտորիտար և դեմոկրատական ոճերի համակցման և որոշումների կայացման արդյունավետ ռազմավարության հակվածության, զգոնության գործոնի պայմաններում:

**Հետազոտության համակազմը:** Փորձարարական հետազոտությանը մասնակցել են ՀՀ Ոստիկանության կրթահամալիրի 36 ղեկավարներ, 110 աշխատակիցներ և Երևան քաղաքի վարչության բաժինների տարբեր ստորաբաժանումների 30 ղեկավարներ, 86 աշխատակիցներ:

Ատենախոսական հետազոտության **հավաստիությունն ու հիմնավորվածությունը** ապահովվում են տեսական բաժնի վերլուծական հագեցվածությամբ, էմպիրիկական հետազոտության տրամաբանական փուլերով և մեթոդաբանական հիմնավորումով, առաջադրված նպատակի, վարկածի ու

խնդիրների համապատասխանությամբ, հետազոտական ընտրանքի համապատասխանությունով և վիճակագրական հավաստի արդյունքներով:

**Հետազոտության արդյունքները քննարկվել են 2020-2021 թթ. Խ. Աբովյանի անվան մանկավարժական համալսարանի կիրառական հոգեբանության ամբիոնի նիստերում, ինչպես նաև ՀՀ ԲՈՀ-ի կողմից հավատարմագրված գիտական հանդեսներում:**

**Ատենախոսական աշխատանքի կառուցվածքը:** Ատենախոսությունը կազմված է ներածությունից, երեք՝ երկու տեսական և մեկ փորձարարական գլուխներից, եզրակացություններից, համապատասխան մասնագիտական գրականության ցանկից և հավելվածից: Ատենախոսության ընդհանուր ծավալը կազմում է 148 էջ:

### **ԱՏԵՆԱՒՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Ներածության մեջ հիմնավորված է թեմայի արդիականությունը, ցույց է տրված հիմնախնդրի ուսումնասիրվածության աստիճանը, ներկայացված են հետազոտության օբյեկտը, առարկան, նպատակը, խնդիրները, առաջադրված գիտական վարկածները, տեսամեթոդաբանական հիմքերն ու մեթոդները, գիտական նորույթը, տեսական և կիրառական նշանակությունը, հետազոտության իրականացման փուլերն ու մասնակիցների համակազմը, հետազոտության հուսալիությունը, հավաստիությունն ու փորձաքննությունը, պաշտպանության ներկայացվող հիմնական դրույթները, ինչպես նաև ատենախոսական աշխատանքի կառուցվածքը:

Ատենախոսության **առաջին՝** «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդրի վերլուծություն» **գլխի 1.1** «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման միջգիտական մոտեցումների վերլուծություն» ենթագլխում ներկայացված է մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայական, տնտեսագիտական, սոցիոլոգիական մոտեցումների դերը կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարչական գործունեության իրականացման ընթացքում: Դիտարկվում են անձնակազմի կառավարման գործընթացի փուլերը, սկզբունքները, գործառույթները և այլն: Ատենախոսության **1.1.1** «Կոնստրուկտիվ և դեստրուկտիվ կառավարման հասկացությունների բնութագիրը» ենթագլխում քննարկվում են կոնստրուկտիվ և դեստրուկտիվ կառավարում հասկացությունները: Կոնստրուկտիվ կառավարումը ներառում է ղեկավարի այն բնավորությունն ու վարքային առանձնահատկությունները, երբ խրախուսվում է աշխատողների անկեղծ հետաքրքրությունները, ինչպիսին են խարիզմատիկ լինելը և թիմի օգտին դրական նպաստող որոշումներն ու քայլերը: Իսկ որպեսզի հասկանալի լինի, թե ղեկավարման որ հատկանիշներն են համարվում կարգուկանոնին և արդյունավետությանը հակասող, ընտրված դեստրուկտիվ ոճերի վերաբերյալ առկա տիպոլոգիային տիրապետելու նպատակով անց է կացվել գրականության ուսումնասիրություն (Ու. Ա. Բրնսը, Քեյթի Փելթթերը և այլք): Ատենախոսության առաջին գլխի վերջին **1.2.** «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հոգեբանական ասպեկտները» ենթագլխում վեր են հանվել անձնակազմի կառավարման խնդրահարույց հարցերը: Կատարված տեսական վերլուծությունից պարզվել է, որ ղեկավարի գործունեության արդյունքի վրա ազդում է կառավարման գործընթաց կառուցելու նրա ունակությունը՝



հաշվի առնելով աշխատանքային կոլեկտիվի հոգեբանական և սոցիալական զարգացման օրենքները և օրինաչափությունները, մարդկանց հանդեպ անհատական մոտեցումը՝ հիմնված ժամանակակից կառավարման հոգեբանության նվաճումների վրա:

Ատենախոսության **երկրորդ**՝ «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման յուրահատկությունները ոստիկանության համակարգում» գլխի՝ **2.1** «Ոստիկանության համակարգում աշխատակիցների գործունեության վերլուծություն» ենթագլխում ներկայացված են իրավապահ գործունեության առանձնահատկությունները, ոստիկանության աշխատակիցների հոգեբանական պատրաստվածությունը, հոգեբանական ռեսուրսների հաշվառման և գնահատման խնդիրները, հոգեբանական անվտանգության առաջնահերթությունը լարված իրավիճակներում: Դիտարկվում են նաև աշխատակցի անձի նկատմամբ մասնագիտական-հոգեբանական պահանջները, իրավապահ մարմիններում սոցիալ-մասնագիտական տարբեր գործառույթներ իրականացնող աշխատակիցների հոգեբանական առանձնահատկությունները և այլն: Ատենախոսության **2.2**. «Ոստիկանության համակարգում ղեկավարների գործունեության վերլուծություն» ենթագլխում վեր են հանվել ոստիկանության գերատեսչության ղեկավար կազմի և ստորաբաժանումների ղեկավարների կառավարչական աշխատանքի յուրահատկությունները, որը ենթադրում է թե՛ մասնագիտական, թե՛ հոգեբանական գիտելիքների և հմտությունների տիրապետում: Անդրադարձ է կատարվել ղեկավարների կառավարման ոճերին, հոգեբանական կոմպետենտությանը՝ որպես կոնստրուկտիվ կառավարման հիմք, առանձնացվել են իրավապահ մարմինների ղեկավարի հոգեբանական կոմպետենտության բաղադրիչները: Ատենախոսության **2.3**. «Մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարման հոգեբանական յուրահատկությունները ոստիկանության համակարգում» ենթագլուխը նվիրված է բացահայտումներին կապված կոնստրուկտիվ կառավարող ղեկավարների ֆենոմենի հետ՝ մասնավորապես իրավապահ մարմիններում: Այս երևույթը ստուգվել է մի ոստիկանական կառույցի 2104 կանադացի աշխատակիցների օրինակով անձակենտրոն խառնուրդի ռեգրեսիոն (person-centered mixture regression approach) մոտեցման կիրառմամբ: Արդյունքում բացահայտվել է աշխատակիցների երեք տեսակի մոդել, որոնք ներկայացնում են անձանց, ովքեր ենթարկվում են չափավոր փոխակերպողական (մեծամասամբ կոնստրուկտիվ կառավարում), դեստրուկտիվ (մեծամասամբ դեստրուկտիվ կառավարում) և հակասական կամ անկայուն (կոնստրուկտիվ և դեստրուկտիվ կառավարում) ղեկավարների:

Ատենախոսության **երրորդ**՝ «Իրավապահ մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կոնստրուկտիվ կառավարման յուրահատկությունների հետազոտության կազմակերպումն ու արդյունքների վերլուծությունը» խորագրով գլխի **3.1** «Հետազոտության կազմակերպումը» ենթագլխում ներկայացված են հետազոտության իրականացման տրամաբանությունը, հետազոտության իրականացման ռազմավարությունը, ինչպես նաև հետազոտական տարբեր փուլերում ներգրավված համակազմի քանակական ցուցանիշները, մանրագին կերպով ներկայացված են փորձարարական հետազոտության համար ընտրված և կիրառված որակական և քանակական վերլուծության, փորձագիտական հարցման, հարցաթերթիկային հարցման, մաթեմատիկական վիճակագրության մեթոդները,

ինչպես նաև թեստավորման շրջանակում օգտագործված մեթոդիկաների էությունն ու անցկացման ընթացակարգը: Ատենախոսության 3.2 «ՀՀ ոստիկանության համակարգում ստորաբաժանումների աշխատակիցների կառավարման յուրահատկությունները» ենթազբյուրում առանձնաբար ներկայացված են հետազոտության իրար հաջորդող փուլերում ստացված տվյալներն ու դրանց մեկնաբանությունը: Այսպես, 3.2.1 «Աշխատակիցների հարցման արդյունքները» բաժնում ներկայացված է կատարված վերլուծությունը, որտեղ առանձնացվել են արդյունավետ աշխատանքին խոչընդոտող գործոնները:

Աղյուսակ 1.

Արդյունավետ աշխատանքին խոչընդոտող գործոնները

Գործոններ	Բաղադրիչներ
Օբյեկտիվ	Աշխատանքի պայմանները, ինֆորմացիայի պակասը և ապատեղեկատվությունը, բյուրոկրատիան
Սուբյեկտիվ՝ Աշխատակիցների հետ կապված	Միշտ առաջինը երևալու մոլուցքը, սեփական «Ես»-ի գերազնահատումը, գրագիտության և դաստիարակության պակասը, պատասխանատվության բացակայությունը, բամբասանքը, անտարբերությունը, անփութությունը, սեփական աշխատանքը ուրիշի վրա բարդելը, աթոռի կոփվելը, մոտիվացիայի բացակայությունը, անկազմակերպվածությունը, ծոկությունը, աշխատակիցների սահմանափակ մտածելակերպը և կարողությունները, մեծամտությունը ընդհանուր շահի համար աշխատելու գիտակցման բացակայությունը, անհանդուրժողականությունը
Սուբյեկտիվ՝ Միջանձնային հարաբերություններ վ պայմանավորված	Միմյանց ընդառաջելու բացակայությունը, անառողջ մթնոլորտը, համախմվածության բացակայությունը, միմյանց նկատմամբ անվստահությունը, կոնֆլիկտների առկայությունը, մարդկանց ծաղրելու արատավոր երևույթը, համագործակցելու բացակայությունը, անառողջ մրցակցությունը, իրար հանդեպ հարգանքի բացակայությունը
Սուբյեկտիվ՝ Ղեկավարի հետ կապված	Կառավարման բացակայությունը, ստորաբաժանման պետի ոչ արդյունավետ կառավարումը, ամեն մեկն իր աշխատանքով չզբաղվելը կամ դերային անորոշությունը, ոչ արդար գնահատումը, աշխատանքի անհավասար բաժանումը, կողմնակալությունը, քաղաքացիական և ծառայող աշխատողների տարբերակումը:

Հաջորդ՝ 3.2.2 «Ստորաբաժանումներում առկա հոգեբանական մթնոլորտը» բաժնում անդրադարձ է կատարվել տարբեր ստորաբաժանումներում տիրող հոգեբանական մթնոլորտին: Երկու կառույցներում էլ առկա են հոգեբանական մթնոլորտի միջին մակարդակ փաստող տվյալներ (կրթահամալիր՝ 32.2, բաժիններ՝ 38.6), որոնք վկայում են այն մասին, որ ստորաբաժանումում հոգեբանական մթնոլորտը կայուն բացասական կամ կայուն դրական չի. կարող է մթնոլորտը փոխվել՝ ըստ իրադրային տարբեր գործոնների: Այսինքն, ՀՀ ոստիկանության տարբեր կառույցներում կան ինչպես դրական՝ համագործակցությամբ, փոխադարձ օգնությամբ, հետաքրքրվածությամբ, համաձայնությամբ, ջերմությամբ և

արդյունավետությամբ, այնպես էլ բացասական՝ անտարբերությամբ, անբավարարվածությամբ, սառնությամբ, անհաջողությամբ, անհամաձայնությամբ և ծանծրայով բնորոշված հոգեբանական մթնոլորտ ունեցող ստորաբաժանումներ: Հաջորդ՝ **3.2.3** «Ստորաբաժանումների աշխատակիցների աշխատանքից բավարարվածության արդյունքները» բաժնում անդրադարձ է կատարվել աշխատողի՝ իր աշխատանքից ընդհանուր կամ ինտեգրալ բավարարվածությունը: ՀՀ ոստիկանության Երևան քաղաքի վարչության բաժիններում գերակշռում է աշխատանքից բավարարածության միջին մակարդակը՝ 50%, բարձր՝ 31%, ցածր՝ 19%-ի, գրեթե նույն պատկերն է նաև ՀՀ ոստիկանության կրթահամալիրում՝ միջին մակարդակ՝ 46%, բարձր՝ 28% և ցածր՝ 26%: Աշխատանքից ցածր, որոշ դեպքերում նաև միջին բավարարվածությամբ աշխատակիցները բավարարված չեն աշխատանքային պայմաններից, նախապատվություն են տալիս եկամուտին և ոչ թե կատարվող աշխատանքին, ունեն ցածր մասնագիտական պատասխանատվություն, կրթահամալիրի դեպքում՝ աշխատակիցների հետ ունեցած հարաբերություններից, իսկ բաժինների դեպքում՝ ղեկավարի հետ ունեցած հարաբերություններից: Հաջորդ՝ **3.2.4** «Իրավապահ մարմինների ստորաբաժանումների աշխատակիցների սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումները» բաժնում վեր է հանվել աշխատակիցների սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումների արտահայտվածությունը բարենպաստ և անբարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ ունեցող ստորաբաժանումներում: **3.2.5** Կոնստրուկտիվ կառավարվող ստորաբաժանումների կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտի, աշխատակիցների աշխատանքից բավարարվածության և սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումների միջև առկա համահարաբերակցային կապերը բաժնում ուսումնասիրվել են համահարաբերակցական կապերն 2. Սպիրմենի կարգային գործակցի STATISTICA 7 ծրագրով:

Աղյուսակ 2.

Աշխատակիցների սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումների և աշխատանքից բավարարվածության միջև կապը

Աշխատակիցների աշխատանքից բավարարվածության սանդղակները	Մոտիվացիոն բաղադրիչներ	Սպիրմենի համահարաբերակցային գործակցի (r) արժեքը $p < 0.05$ նշանակալ. Տիրույթում
Հետաքրքր. աշխ. նկ.	Աշխատանք	$r=0.5$
Հետաքրքր. աշխ. նկ.	Ազատություն	$r=0.5$
Հետաքրքր. աշխ. նկ.	Գործընթաց	$r=0.45$
Բավ. աշխ. հարաբ.	Իշխանություն	$r=0.47$
Բավ. աշխ. հարաբ.	Փող	$r=0.52$
Նախապատվ.աշխ-ին, ոչ թե բարձր եկամուտին	Աշխատանք	$r=0.48$
Բավ. աշխ պայմ.	Աշխատանք	$r=0.5$

Ամփոփելով աշխատակիցների հետազոտական տվյալների միջև բացահայտված միջին և բարձր համահարաբերակցային կապերը՝ կարելի է նկատել, որ կոնստրուկտիվ կառավարումը, կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտը և աշխատակիցների աշխատանքից բավարարվածությունը հիմնականում իրար հետ դրական կապվածություն ունեն, մասնագիտական հավակնությունների մակարդակը կառավարման գործընթացի հետ չի կապվում, այլ՝ աշխատակցի Ես-կոնցեպցիայի: Ուրեմն աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրվածությունը, աշխատանքային պայմաններից բավարարվածությունը կապված է աշխատակիցների աշխատանքի բուն գործընթացի կողմնորոշվածության և ազատության հետ: Ատենախոսության **3.3** «<< ոստիկանության համակարգում ստորաբաժանումների ղեկավարների՝ կառավարման յուրահատկությունները» գլխում << ոստիկանության համակարգի տարբեր ստորաբաժանումների ղեկավարների հետազոտության արդյունքները ներկայացված են հետևյալ տրամաբանությամբ. նախ ներկայացված են ֆոկուս խմբի արդյունքները՝ ուղղված մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության սոցիալ-հոգեբանական խնդիրների բացահայտմանը, այնուհետև՝ ղեկավարների կառավարման ոճի և որոշումների կայացման յուրահատկությունները, ինչպես նաև դրանց բնորոշ անձնային հատկությունները՝ ամփոփելով ենթագլուխը ղեկավարի կոնստրուկտիվ կառավարման բոլոր բաղադրիչների միջև առկա նշանակալի համահարաբերակցային կապերի ներկայացմամբ: **3.3.1** «Ֆոկուս խմբի արդյունքները և դրանց քննարկումը» բաժնում բացահայտվել են ոստիկանական համակարգում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարմանն առնչվող սոցիալ-հոգեբանական հետևյալ հիմնական յուրահատկությունները.

Աղյուսակ 3.

Ոստիկանական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման առնչվող սոցիալ-հոգեբանական հիմնական յուրահատկությունները և դրանց հետևանքները

ՈՒ ՄԻ կառավարման յուրահատկությունները	Հետևանքները
<p>«Վ իրավապահ համակարգում գործում է ռազմական կոչումների դասակարգման համակարգի և ոստիկանության քաղաքացիական անձնակազմի մոտեցման համակցություն»:</p>	<p>Իրականում աշխատակցի կարիերայի առաջխաղացման կամ պաշտոնի ստանձնման համար պարտադիր գերակա նախապայման է դառնում բացառապես կոչումը և ոչ նրա մասնագիտական անձնագրին բնորոշ որակները և այլն:</p>
<p>Կազմակերպչական արժեքները հիմնականում դեկլարատիվ բնույթ են կրում: Կազմակերպչական մշակույթին բնորոշ է կառավարման ռազմական եղանակը, որը հիմնված է կարգապահական վերահսկողության սկզբունքների վրա:</p>	<p>Հետևաբար, ոստիկանության օպերատիվ ծառայողները և ոստիկանության ղեկավարության միջին օղակը շահագրգռված չեն նախաձեռնություններով հանդես գալու և դրանց իրականացման համար պատասխանատվություն կրելու:</p>
<p>«Վ ոստիկանություն աշխատանքի անցնելով, աշխատակիցը հազվադեպ է կարողանում խոսափել կոչում ստանալուց»:</p>	<p>Սույն իրավիճակը դժվարացնում է գործող համակարգի ներսում խթանել երիտասարդ և բարեփոխումների հակված մասնագետներին ղեկավար պաշտոններին նշանակումը կոտրելու համար միջին կառավարման օղակի փոփոխությունների իրականացման խոչընդոտը:</p>
<p>«Վ ոստիկանությունում մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը հստակ ձևակերպված չի: Չնայած որոշ փաստաթղթերում խոսվում է ոստիկանության անձնակազմի որակի անհրաժեշտ փոփոխությունների մասին»:</p>	<p>Արդյունքում, բոլորովին նոր պահանջներ են ներկայացնում ոստիկանի գործելակերպին և անձնային որակներին՝ առավել կարևորելով անկախությունը, ինքնավարությունը, ճկունությունը, պատասխանատվությունը, արդյունավետ հաղորդակցական հմտությունները, հանդուրժողականությունը և այլն:</p>
<p>Կադրերի անձնային որակների գնահատման ժամանակակից արդյունավետ գործիքների բացակայությունը:</p>	<p>Մարդային ռեսուրսների սխալ գնահատում և կառավարում:</p>
<p>Տարբեր օղակների ներկայացուցիչների շրջանում սահմանափակող համոզմունքների առկայություն՝ «ես շատ բան անել չեմ կարող համակարգը փոխելու համար», «իրամանները պետք է գան վերևից», «վերևներում ավելի լավ գիտեն՝ ինչն է լավ համակարգի համար» և այլն:</p>	<p>Իրավապահ համակարգի տարբեր օղակներում առկա է միայն հրամանը կատարելու ցանկություն կամ պարտաստականություն: Այսինքն, բացակայում է նախաձեռնողականությունը, ակտիվությունը, ներգրավվածությունը և այլն:</p>
<p>Ոստիկանության ծառայողների վերապատրաստումը բավականին ցածր պահանջարկ ունի նրանց շրջանում:</p>	<p>Արդյունքում, աշխատանքային գործունեության ընթացքում տեղի չի ունենում մասնագիտական և անձնային աճ:</p>
<p>Աշխատակիցների մասնագիտական մոտիվացիայի միջին կամ ցածր մակարդակը:</p>	<p>Մասնագիտական գործունեության արդյունավետության նվազում:</p>
<p>Աշխատակիցների աշխատանքային մոտիվացիոն համակարգը կազմող տարբեր բաղադրիչների՝ արժեքների, պահանջմունքների, համոզմունքների, դիրքորոշումների և այլն, և մասնագիտությանը ներկայացվող պահանջների անհամատեղելիություն:</p>	<p>Համապատասխան վերաբերմունք կատարած աշխատանքի նկատմամբ, որը դրսևորվում է նրա վարքում և մասնագիտական գործունեության առանձին դրվագներում:</p>

**3.3.2** «Կրթական և օպերատիվ առաջնային գործառույթ իրականացնող ստորաբաժանումների ղեկավարների ղեկավարման ոճի առանձնահատկությունները» բաժնում տեսնում ենք, բաժիններում, որտեղ հիմնականում իրականացվում են օպերատիվ գործառույթներ, կոնստրուկտիվ կառավարումը ենթադրում է ավելի շեշտադրված ավտորիտար և պակաս շեշտադրված դեմոկրատական ոճերի համադրմամբ, իսկ Կրթահամալիրում, որտեղ հիմնական գործառույթը կրթականն է, ավելի շեշտադրված դեմոկրատական և պակաս շեշտադրված ավտորիտար ոճերի համակցմամբ: **3.3.3** «Ստորաբաժանման ղեկավարների որոշման կայացման առանձնահատկությունները» բաժնում ամփոփելով՝ կարող ենք ասել, որ *զգոնությունը*, որը համարվում էր ամենաարդյունավետ որոշում կայացնելու ոճը, բարձր է արտահայտված թե՛ կրթահամալիրի, թե՛ բաժինների կոնստրուկտիվ կառավարող ղեկավարների շրջանում: Եթե պրոկրաստինացիայի որոշակի արտահայտվածությունը զգոնության հետ չի խանգարում կոնստրուկտիվ կառավարմանը, ապա, խուսափման հետ համակցված, այն հանգեցնում է ոչ կոնստրուկտիվ կառավարման: Բաժինների կոնստրուկտիվ կառավարմանը հատկապես խանգարում է խուսափման և գերզգոնության համակցվածությունը որոշումներ կայացնելիս: **3.3.4** «Ստորաբաժանման ղեկավարների անձնային հատկությունների հետազոտության արդյունքները» բաժնում անձնային հատկությունների բացահայտման «Մեծ հնգյակ» մեթոդիկայով կատարված հետազոտության արդյունքներով դիտարկվում է հիմնական կամ վերադաս գործոնների արտահայտվածությունը, իսկ այնուհետև ստորադաս գործոնները՝ հետազոտված մյուս բաղադրիչների հետ բացահայտված համահարաբերակցային կապերի համատեքստում: **3.3.5** «Ստորաբաժանման ղեկավարի կառավարման ոճի, որոշումների կայացման և անձնային հատկությունների կապերը» բաժնում ներկայացված են ղեկավարների որոշումների կայացման ոճերի և կոնստրուկտիվ կառավարման միջև առկա համահարաբերակցային կապերը, ինչպես նաև ղեկավարների անձնային հատկությունների և ղեկավարման ոճերի միջև առկա համահարաբերակցային կապերը:

Աղյուսակ 4.

Ղեկավարների որոշումների կայացման ոճերի և կոնստրուկտիվ կառավարման միջև առկա համահարաբերակցային կապերը

Ղեկավարների որոշումների կայացման և կոնստրուկտիվ կառավարման միջև կապերը	Սպիրմենի համահարաբերակցային գործակցի (r) արժեքը p<0.05 նշանակալ. Տիրույթում
Զգոնություն և կոնստրուկտիվ կառավարում	r= 0.34
Խուսափում և կոնստրուկտիվ կառավարում	r= - 0,61
Պրոկրաստինացիա և կոնստրուկտիվ կառավարում	r= - 0.70
Գերզգոնություն և կոնստրուկտիվ կառավարում	r= - 0.39

Հաջորդիվ կներկայացնենք իրավապահ համակարգում արդյունավետ համարվող ավտորիտար և դեմոկրատական ղեկավարման ոճերի և անձնային հատկությունների միջև բացահայտված կապերը: Ավտորիտար ոճի հետ անձնային հատկությունների դրական կապերը, դեմոկրատականի հետ բացասական կապ են արձանագրել, և՛ հակառակը (տես աղյուսակ 8-ում):

Աղյուսակ 5.

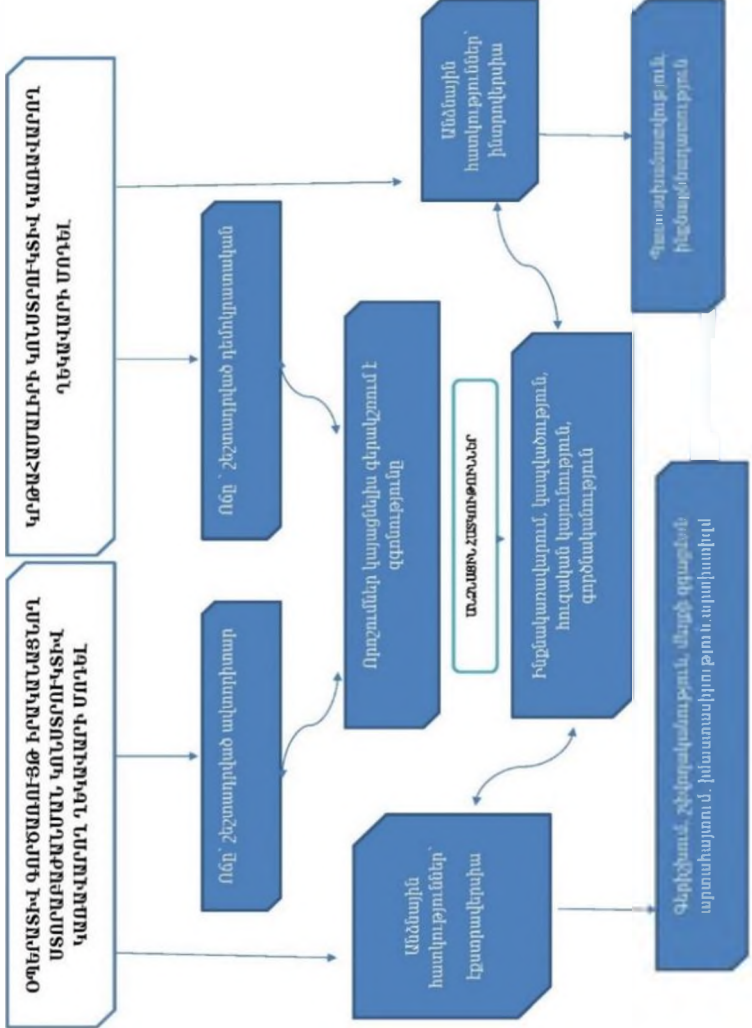
**Ղեկավարների անձնային հատկությունների և ղեկավարման ոճերի միջև առկա համահարաբերակցային կապերը**

	Սպիրմենի համահարաբերակցային գործակցի (r) արժեքը $p < 0.05$ նշանակալ. տիրույթում	
	Ավտորիտար ոճ	Դեմոկրատ ոճ
Էքստրավերսիա	r=0.55	r=-0.48
Գերիշխում	r=0.34	r=-0.23
Շփվողականություն-ինքնամփոփություն	r=0.54	r=-0.49
Մեղքի զգացման արտահայտում	r=0.40	r=-0.43
Կայունություն	r=0.48	r=-0.41
Պատասխանատվություն	r=-0.66	r=0.59
Վարքի ինքնակառավարում	r=-0.37	r=0.39
Ինքնաքննադատություն	r=-0.50	r=0.57
Իմաստասիրություն	r=0.30	r=-0.32
Արտիստիզմ	r=0.42	r=-0.31

Այսպիսով, վերոնշյալ տվյալների ամփոփման արդյունքում ստեղծվել է իրավապահ մարմիններում ղեկավարի կոնստրուկտիվ կառավարման մոդել: Ստորև ներկայացնում ենք օպերատիվ գործառույթ իրականացնող ստորաբաժանման կոնստրուկտիվ կառավարող ղեկավարի և կրթահամալիրի կոնստրուկտիվ կառավարող ղեկավարի մոդելները:

Գծապատկեր 1

Օպերատիվ գործառույթ իրականացնող ստորաբաժանման կոնստրուկտիվ կառավարող ղեկավարի և կրթահամալիրի կոնստրուկտիվ կառավարող ղեկավարի մոդելները





## ԵՉՐԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1. Հիմնավորվել է առաջարկվել է իրավապահ համակարգում կոնստրուկտիվ կառավարումը սահմանել որպես ինստիտուցիոնալ միջոցառումների (կադրային քաղաքականության մշակում, կոչումներ տալու կարգի վերանայում և այլն) և ղեկավարի անձնային հատկությունների, գործողությունների որոշակի համադրություն՝ բարելավելու բարոյա հոգեբանական անառողջ մթնոլորտը (ղերային անորոշություն, առաջխաղացման օբյեկտիվ մեխանիզմների մշակում և կիրառում, համագործակցության, մոտիվացիայի բացակայություն, հարգանքի բացակայություն, անառողջ մրցակցություն, անտարբերություն, անհանդուրժողականություն և այլն):

2. Փաստվել է, որ կրթահամալիրի ստորաբաժանումներում թե՛ բարենպաստ, թե՛ անբարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտն ավելի ուժեղ է արտահայտված, քան Երևան քաղաքի վարչության բաժինների ստորաբաժանումներում: Կրթահամալիրի այն ստորաբաժանումներում, որտեղ, ըստ աշխատակիցների, հոգեբանական մթնոլորտը անբարենպաստ է, հատկապես բարձր են գնահատվել անտարբերությունը, անբավարարվածությունը, սառնությունը և անհամաձայնությունը, իսկ բաժիններում՝ անտարբերությունը, անհաջողությունը, ծանձրոյթը և սառնությունը: Կոնստրուկտիվ կառավարումը, կոլեկտիվի բարոյա հոգեբանական առողջ մթնոլորտը և աշխատակիցների աշխատանքից բավարարվածությունը հիմնականում իրար հետ դրական կապվածություն ունեն, բացառությամբ մասնագիտական հավակնությունների մակարդակ սանդղակում առկա հատկությունների, որը, թերևս, կառավարման գործընթացի հետ չի կապվում, այլ՝ աշխատակցի ես-կոնցեպցիայի: Աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրվածությունը, աշխատանքային պայմաններից բավարարվածությունը կապված է աշխատակիցների աշխատանքով, բուն գործընթացով կողմնորոշվածության և ազատության հետ:

3. Ապացուցվել է, որ թե՛ կրթահամալիրի, թե՛ բաժինների աշխատակիցների շրջանում բարձր են արտահայտված այլասիրություն, ազատություն, արդյունք, աշխատանք սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումները, որոշ դեպքերում (բաժինների անբարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտով ստորաբաժանումներ) նաև եսասիրությունը, փողը, որոնք պետք է հաշվառել ՄԲ կոնստրուկտիվ կառավարման ընթացքում:

4. Հաստատվել է, որ աշխատանքից ցածր, որոշ դեպքերում նաև միջին բավարարվածությամբ աշխատակիցները բավարարված չեն աշխատանքային պայմաններից, նախապատվություն են տալիս եկամուտին և ոչ թե կատարվող աշխատանքին, ունեն ցածր մասնագիտական պատասխանատվություն, կրթահամալիրի դեպքում՝ աշխատակիցների հետ ունեցած հարաբերություններից, իսկ բաժինների դեպքում՝ ղեկավարի հետ ունեցած հարաբերություններից:

5. Ապացուցվել է, որ բաժիններում, որտեղ հիմնականում իրականացվում են օպերատիվ գործառույթներ, կոնստրուկտիվ կառավարումը ենթադրում է ավելի շեշտադրված ավտորիտար և պակաս շեշտադրված դեմոկրատական ոճերի, իսկ Կրթահամալիրում, որտեղ հիմնական գործառույթը կրթականն է, ավելի շեշտադրված դեմոկրատական և պակաս շեշտադրված ավտորիտար ոճերի համադրում: Անձնային նույն հատկությունները դրական և բացասական կապերով

կապված են ղեկավարման երկու՝ ավտորիտար և դեմոկրատական ոճերի հետ, ուստի դրանց ծայրահեղ ցածր կամ ծայրահեղ բարձր արտահայտվածությունը հանգեցնում է ղեկավարման կամ աներկբա ավտորիտարիզմի, կամ էլ՝ դեմոկրատիզմի, ինչը կոնստրուկտիվ կառավարում չի ապահովում:

6. Փաստվել է, որ զգոնությունը, որը համարվում էր ամենաարդյունավետ որոշում կայացնելու ոճը, բարձր է արտահայտված թե՛ կրթահամալիրի, թե՛ բաժինների կոնստրուկտիվ կառավարող ղեկավարների շրջանում: Եթե պրոկրաստինացիայի որոշակի արտահայտվածությունը զգոնության հետ կոնստրուկտիվ կառավարմանը չի խանգարում, ապա, խուսափման և գերզգոնության հետ համակցված, այն հանգեցնում է ոչ կոնստրուկտիվ կառավարման: Էքստրավերսիա գործոնը Կրթահամալիրի կառուցողական կառավարող ղեկավարների շրջանում ավելի ցածր է, քան բաժինների կոնստրուկտիվ ղեկավարներինը, ինչը նշանակում է, որ վերջիններս ավելի շփվող են, դիսկի գնացող, իմպուլսիվ: Կապվածություն և ինքնակառավարում վերադաս գործոնները կառուցողական ղեկավարների շրջանում ավելի բարձր են, քան ոչ կառուցողականներ ղեկավարներինը, հուզական կայունությունը և գործնականությունը ավելի բնորոշ են կառուցողական ղեկավարներին:

**Առենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրատարակված հետևյալ աշխատանքներում.**

1. Gevorgyan A. G. A theoretical-practical Analysis of Philosophical and Psychological Aspects of Human Resources Management.// WISDOM, 14(1) 2020, p. 98-104:
2. Գևորգյան Ա. Գ. Ոստիկանության համակարգում ղեկավարի հոգեբանական կոմպետենտությունը՝ որպես արդյունավետ կառավարման հիմք// ՀՀ ոստիկանության կրթահամալիր, Օրենքի պատվար գիտամեթոդական ամսագիր, N 10 Նոյեմբեր 2020, էջ 40-46:
3. Գևորգյան Ա. Գ. Իրավապահ մարմինների աշխատակիցների գործունեության առանձնահատկությունների պահպանման հոգեբանական կողմը// ՀՀ ոստիկանության կրթահամալիր, Օրենքի պատվար գիտամեթոդական ամսագիր, N 09 Մարտ 2020, էջ 33-38:
4. Գևորգյան Ա. Գ. Իրավապահ մարմինների աշխատակիցների հոգեբանական պատրաստվածության հիմնական բաղադրիչները // ՀՀ արտակարգ իրավիճակների նախարարություն ճգնաժամային կառավարում և տեխնոլոգիաներ, N 1 (16) 2020, էջ 231-238:
5. Գևորգյան Ա. Գ. Հոգեբանության դերը մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացում// ՀՀ ոստիկանության կրթահամալիր, Օրենքի պատվար գիտամեթոդական ամսագիր, N 11 Մարտ 2021, էջ 39-47:
6. Գևորգյան Ա. Գ. ՀՀ ոստիկանության ստորաբաժանումների աշխատակիցների կառավարման յուրահատկությունները// Եվրոպական համալսարան: Գիտ. հոդվածների ժող./ԵՀ Եր.: «ԵՀ»հրատ., Գիրք 12(02) 2021, էջ 278-288:

**ГЕВОРКЯН АРУСЯК ГЕВОРГОВНА**  
**СПЕЦИФИКА КОНСТРУКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**  
**В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ (НА ПРИМЕРЕ ПОЛИЦИИ РА)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук по специальности 19.00.03 - Социальная психология.

Защита диссертации состоится 27-ого октября 2022 года в 12:00 часов на заседании специализированного совета психологии 064 ВАК РА по присуждению ученых степеней в Армянском государственном педагогическом университете им. Х.Абовяна, по адресу: Ереван, 0010, ул. Тиграна Меца 17.

**РЕЗЮМЕ**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** За последнее десятилетие необходимость проведения реформ в Полиции Республики Армения стала ключевой, и для того, чтобы закрепить их видение в институциональном плане, необходимо предъявлять особые требования к психологической стороне управленческой деятельности в правоохранительных органах. С психологической точки зрения управленческая деятельность - это единство индивидуальной и совместной деятельности, и в наши дни необходимость обеспечения конструктивности этой деятельности стала приоритетной. Процесс управления в правоохранительных органах предполагает создание такой социально-психологической атмосферы, которая послужит стимулом для повышения эффективности профессиональной деятельности лиц, работающих в различных подразделениях. Под формой управления следует понимать совокупность методов и способов, выбранных руководителем, позволяющих в полной мере выполнять функции управления. Таким образом, можно сказать, что форма управления - это средство, позволяющее руководителю правоохранительных органов успешно решать поставленные перед ним профессиональные задачи и эффективно управлять людьми, а в форме руководства важное место занимает концепция индивидуального руководства, в особенности, субъективное отношение к формам управления и даваемая адекватная оценка их эффективности.

**Цель диссертационного исследования.** Выявить особенности личностных качеств, особенности различных стилей управления и принятия решений руководителями в процессе конструктивного управления человеческими ресурсами в правоохранительных органах.

**Гипотеза диссертационного исследования.** Предполагается, что конструктивное управление в правоохранительных органах обуславливается, с одной стороны, структурно-функциональными особенностями правоохранительной деятельности, а с другой - обуславливающими эффективность управленческой деятельности такими личностными качествами руководителя, которые определяют стиль управления данной личности.

**Из цели и гипотезы исследования вытекают следующие задачи:**

1. Сопоставить существующие междисциплинарные подходы к управлению человеческими ресурсами.

2. Проанализировать психологические аспекты управления человеческими ресурсами в правоохранительных органах: исследование методологии и логики.

3. Выявить существующие проблемы и трудности, связанные с управлением в различных подразделениях правоохранительных органов РА, как с позиции руководителей, так и с позиции сотрудников.

4. Изучить особенности психологического климата, существующего в различных подразделениях правоохранительных органов, степень удовлетворенности работой и рабочей мотивации сотрудников с целью деления подразделений на конструктивно управляемые и неконструктивно управляемые.

5. Выявить сочетание типичного стиля управления, особенностей принятия решений и личностных качеств, присущих руководителю, осуществляющему конструктивное управление человеческими ресурсами в правоохранительных органах, в соответствии с реализацией приоритетной оперативной или образовательной функции в различных структурах.

6. Раскрыть психологические особенности конструктивного управления в правоохранительных органах, разработав конструктивную модель управления в правоохранительных органах.

#### **Научная новизна работы.**

Был предложен такой комплекс личностных качеств руководителя правоохранительных органов, проявляемых в процессе конструктивного управления человеческими ресурсами, который делает возможным, с учетом стилей управления и принятия решений, учитывать специфику, присущую сфере.

**Теоретическая, практическая значимость.** Был проведен анализ особенностей профессиональной деятельности сотрудников правоохранительных органов, в результате чего выявлены, выделенные как руководителями подразделений, так и их сотрудниками проблемы, препятствующие эффективной профессиональной деятельности. Результаты проведенного в работе исследования могут быть использованы в полицейских структурах для повышения эффективности работы руководителя, обеспечения конструктивности управления, а также с целью разработки мероприятий, направленных на повышение результативности данной деятельности.

**Достоверность** диссертационного исследования подтверждается аналитической насыщенностью теоретического раздела, логическими этапами эмпирического исследования и методологическим обоснованием, актуальностью поставленной цели, соотнесенностью гипотезы и задач, актуальностью исследовательской выборки, статистически достоверными результатами.

**Результаты исследования обсуждались** в период с 2020 по 2021 год на заседаниях кафедры прикладной психологии педагогического университета им. Абовяна, а также в научных журналах, аккредитованных ВАК РА.

**Структура диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав: двух теоретических и одной экспериментальной, выводов, списка соответствующей специальной литературы и приложения. Общий объем диссертационного исследования составляет 148 с.

**По теме диссертации опубликовано 6 научных статей.**

**GEVORGYAN ARUSYAK GEVORG**  
**THE PECULIARITY OF CONSTRUCTIVE MANAGEMENT OF HUMAN**  
**RESOURCES IN LAW ENFORCEMENT BODIES**  
**(VIA THE EXAMPLE OF THE RA POLICE)**

Thesis for a degree in Psychological Science. Field of Specialization: 19.00.03.  
“Social Psychology”

The defense of the thesis will take place on 27 October, 2022, at 12:00 o'clock, at the meeting of the Special Board of Psychology 064 SCC RA Awarding degrees at the Armenian State Pedagogical University after Kh. Abovyan, Address: 17 Tigran Mets Avenue, Yerevan 0010

**SUMMARY**

**The relevance of the topic.** During the recent decade, the need for the police reforms in Armenia has really been a key issue and in order to strengthen the vision of the reforms in terms of institutional changes, it is necessary to set specific requirements to the psychological aspect of the operation of management in law enforcement bodies. From the psychological point of view, management is a unity of personal and joint operation and nowadays the need for ensuring the constructiveness of this operation has become a priority. The process of management in law enforcement bodies supposes the creation of such a social-psychological atmosphere that will stimulate raising the efficiency of professional operation of people working in different sub-divisions. The integrity of methods and means chosen by the manager should be understood as the type of management which gives the opportunity to fully implement the management functions. Apart from this, the personal specificities and the subjective perceptions of the manager are included here too. Thus, it can be stated that the type of management is the means that gives the head of the law enforcement body the opportunity to solve the professional issues faced and to manage the people productively, and the concept of individual management, especially the subjective attitude to the types of management and the adequate evaluation of their efficiency, plays an important role in the type of management.

**The aim of the work.** To find out the specificities of personal features, styles of management, and decision-making of managers in the process of constructive management of human resources in law enforcement bodies.

**The hypothesis of the research.** It is supposed that constructive management in law enforcement bodies is conditioned by the structural-functional specificities of law enforcement activity on the one hand, and on the other hand, by such personal features conditioning the efficiency of the operation of the manager that define the style of management of this person.

**The following objectives arise from the aim and the hypothesis of the research.**

1. To combine the existing interdisciplinary attitudes on human resource management;
2. To analyse the psychological aspects of human resource management in law enforcement bodies - the methodology and the logic of the research;

3. To reveal the existing issues and difficulties related to management in various subdivisions of the RA law enforcement bodies from the points of view of both the managers and the staff;

4. To study the peculiarities of the current psychological atmosphere, of the staff satisfaction with their job and motivation in work in different subdivisions of law enforcement bodies in order to separate the subdivisions managed constructively and non-constructively;

5. To find out the combination of the style of management, the peculiarities of decision-making and personal features characteristic for the manager implementing constructive human resources management in law enforcement bodies according to the implementation of a priority operative or educational function in different structures;

6. To discover the psychological specificities of constructive management in law enforcement bodies by creating a model of constructive management in law enforcement bodies.

**The scientific novelty of the work.** The complex of those personal features of the manager in the process of constructive management in law enforcement bodies is suggested based on the styles of management and decision-making that it makes possible to display peculiarities typical for the field.

**The theoretic significance.** The problem of human resource management has undergone a complex analysis in the context of different interdisciplinary attitudes and theories. An analysis of the peculiarities of the professional activities of the staff of law enforcement system has been carried out the result of which issues, difficulties that hinder the productive professional operation indicated by both the staff and the managers of the subdivisions have been enlisted.

**The practical significance.** The input of the research results risen in the work can be used for the purposes of increasing the efficiency of the managing person, of ensuring the constructiveness of management and of developing measures aimed at the operation liability in the police system. The data received can be used for developing training programs and for their practical application.

**Authenticity** of the thesis research is proved by the richness of the analytical part, the logical phases of the empiric research and methodological substantiation, the relevance of the aim set, the correlation of the hypothesis and objectives, the actuality of research selection, statistically reliable results.

**The results of the research were discussed** in 2020-2021 at the meetings of the Chair of Applied Psychology of Pedagogical University after Kh. Abovyan, as well as in the scientific journals accredited by the RA SCC (Supreme Certifying Committee).

**The structure of the thesis work.** The thesis work comprises of the Introduction, of 3 Chapters (out of which two theoretical and one experimental), Conclusions, the Relevant professional literature list, and an Appendix. The total volume of the thesis is 148 pages.

**6 scientific articles on the thesis topic have been published.**

